



CAI
TB II
1990
M II

Management Category

Position Description Writing Manual

CAI
TB 11
-1990
M11

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1000	INTRODUCTION	Page 1
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 2
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 3
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 4
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 5
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 6
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 7
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 8
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 9
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 10
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 11
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 12
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 13
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 14
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 15
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 16
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 17
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 18
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 19
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 20
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 21
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 22
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 23
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 24
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 25
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 26
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 27
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 28
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 29
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 30
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 31
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 32
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 33
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 34
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 35
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 36
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 37
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 38
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 39
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 40
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 41
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 42
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 43
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 44
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 45
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 46
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 47
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 48
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 49
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 50
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 51
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 52
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 53
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 54
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 55
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 56
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 57
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 58
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 59
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 60
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 61
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 62
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 63
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 64
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 65
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 66
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 67
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 68
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 69
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 70
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 71
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 72
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 73
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 74
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 75
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 76
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 77
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 78
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 79
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 80
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 81
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 82
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 83
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 84
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 85
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 86
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 87
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 88
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 89
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 90
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 91
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 92
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 93
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 94
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 95
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 96
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 97
SECTION 1000	WRITING MANUAL	Page 98
SECTION 1000	MANAGEMENT CATEGORY	Page 99
SECTION 1000	POSITION DESCRIPTION	Page 100

Issued by: Organization and Classification Policy
Management Category
Personnel Policy Branch
Treasury Board Secretariat

April, 1990

MANAGEMENT CATEGORY
POSITION DESCRIPTION

©Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT43-90/1990
ISBN 0-660-55757-6



Library of Parliament
Organization and Classification Policy
Management Category
Personnel Policy Branch
Treasury Board Secretariat
April 1990

TABLE OF CONTENTS

SECTION ONE:	INTRODUCTION	Page 1
SECTION TWO:	WRITING THE JOB DESCRIPTION	
	Step One: Gathering the Job Information	Page 3
	Step Two: Identifying the Job	Page 4
	Step Three: General Accountability	Page 4
	Step Four: Organization Structure	Page 5
	Step Five: Nature and Scope	Page 5
	Step Six: Dimensions	Page 7
	Step Seven: Specific Accountabilities	Page 7
	Step Eight: Finalization	Page 8
SECTION THREE:	REVIEW CHECKS	Page 9
APPENDIX A:	Information Checklist	Page A-1
APPENDIX B:	Sample Job Description	Page A-3

TABLE OF CONTENTS

SECTION ONE	INTRODUCTION	Page 1
SECTION TWO	WRITING THE JOB DESCRIPTION	Page 2
	Step One: Gathering the Job Information	Page 3
	Step Two: Identifying the Job	Page 4
	Step Three: General Accountability	Page 4
	Step Four: Organization Structure	Page 5
	Step Five: Nature and Scope	Page 5
	Step Six: Dimensions	Page 7
	Step Seven: Specific Accountability	Page 7
	Step Eight: Finalization	Page 8
SECTION THREE	REVIEW CHECKS	Page 9
APPENDIX A:	Information Checklist	Page A-1
APPENDIX B:	Sample Job Description	Page A-1



SECTION ONE INTRODUCTION

The purpose of this manual is to provide a framework and guidelines for writing short and concise Management Category position descriptions.

Since job descriptions are used as source documents for evaluating jobs, it is important that they provide the information needed to assess job content under the three factors used in the Management Category Evaluation Plan:

Know-How	the practical, technical and specialized, managerial and human relations knowledge and skill required for fully satisfactory performance on the job.
Problem Solving	the independence and the complexity of the thinking required on the job to solve problems.
Accountability	the degree to which the job is answerable for actions or the consequences of actions.

A job description should not become a "straitjacket". Indeed, it is because jobs do change that job descriptions have to be periodically up-dated. Unfortunately, however, there is no quick or easy route to writing a good job description. Because it demands clear thinking about the job, it usually is difficult to complete.

However, once completed, a job description:

- o clarifies to you and your supervisor what it is that you are paid to accomplish: your duties and accountabilities as well as how your job fits with others in the unit
- o is the basis of agreement between you and your superior about work goals and objectives
- o is a means of communication for improved work planning and feedback
- o serves as the foundation for developing performance standards and measures and for appraising performance

A new job description is required when:

- o a new job is created
- o the program changes, resulting in a realignment of job responsibilities
- o the characteristics of the job change due to technological change
- o the organization is re-structured

For your convenience, a quick checklist of the information your description should cover is included in Appendix A. A sample position description is included in Appendix B. In addition, classification officers can provide clarification or technical advice should you require it.

SECTION TWO

WRITING THE JOB DESCRIPTION

STEP ONE: GATHERING THE JOB INFORMATION

First you will need to gather information about:

- o the major responsibilities of the job, including program or legislative responsibilities
- o the authority or assistance involved in carrying out those responsibilities
- o the peer, superior, subordinate relationships of the job
- o where the job fits in the organizational unit
- o the major challenges on the job
- o the dimensions of the job (in dollar terms)
- o any special circumstances which may affect the job

Then you will need to arrange all this information under the titles of:

- o Position Identification
- o General Accountability
- o Organizational Structure
- o Nature and Scope
- o Dimensions
- o Specific Accountabilities

Note: Job descriptions which are overly long generally indicate insufficient preparation or organization. Appendix A provides a quick checklist of the questions you should be sure to cover. However, you will need to sift through all your information about the numerous activities, problems and interrelationships of the job to determine what **needs** to be included.

For instance: it would be inappropriate to list all the motivational and leadership techniques used in managing a complex technical team in order to portray the level of managerial skill involved.

Also, information which is appropriate for another position in the unit but not for this one should be excluded.

GENERAL ACCOUNTABILITY STATEMENTS

Director of Finance:

is accountable for developing and managing departmental programs for control of assets, budgetary planning, expenditure control and accounting for revenue and operating costs in accordance with departmental and government policies and for providing advice to Departmental senior officials on all such matters.

Director of Personnel:

is accountable for establishing and maintaining the personnel programs needed to enable the Department to attract, develop and retain high-calibre employees.

Assistant Deputy Minister, Policy and Coordination:

is accountable for ensuring that short- and long-term strategic transportation issues are identified and that departmental strategies and policies to address them are developed.

Chief Project Engineer:

is accountable for planning and directing all projects so that they are completed on time and to planned cost.

Director General, Public Affairs:

is accountable for the overall management of internal and external communications in the Department at both the national and regional levels and for the provision of expert advice to Ministers, the Deputy Minister and Group Heads on communications policies, strategies and programs.

STEP TWO: IDENTIFYING THE JOB

The easiest place to begin is by filling in the identification information:

Position	The official title of the position
Incumbent	Name (this is for identification purposes only)
Department/ Agency and Branch	Where the position is located in the public service
Program	The specific program directly involved (if appropriate)
Effective Date	The day, month and year that the duties came into effect plus the date of writing the description (if appropriate)
Position Number	The official number assigned to the position
Location	The geographical location of the position

STEP THREE: GENERAL ACCOUNTABILITY STATEMENT

In this section you give a brief but specific statement of *why the position exists*.

Your statement should give the reader an immediate impression of the primary purpose for including the job in the organization. The statement should be one sentence in length and should clearly distinguish the job from others, in particular the supervisor's and the subordinates' jobs.

You can fulfill these requirements if you concentrate on what the job is *essentially* accountable for. Examples are provided on the facing page.

Notice how much clearer the shorter statements are in capturing the essential purpose of the job. Careful thought should always be given to the General Accountability statement because it sets the context for the rest of the job description.

ORGANIZATION STRUCTURE

- o **The Director General, Administration** is one of positions reporting to the The others are
- o Reporting directly to the **Director General, Administration** there are three positions, as follows:
 - **Director of Financial Services**: is accountable for developing, directing and co-ordinating financial and accounting systems and programs for the purpose of asset control, budgetary planning, expenditure control and timely accounting reporting for all Departmental activities.
Staff of 30.
 - **Director of Personnel Services**: is accountable for developing, directing and co-ordinating personnel programs such as employment and placement, training, wage and salary administration, manpower planning, contract administration.
Staff of 15.
 - **Director of Information Services**: is accountable for developing and directing the Department's information programs to ensure that the general public is aware of the facilities and services.
Staff of 10.

STEP FOUR: ORGANIZATION STRUCTURE

This section identifies the reporting relationships of the position.

- 1) You will need to show the position location within the hierarchy. It is convenient to use standard wording for describing these relationships.

For instance: This position is one of (number) reporting to (Title). The other (number) are (Title), (Title), (Title).

If the relationships are not clear from the titles or the statements, add a sentence or so explaining the special relationships.

For example: there may be several jobs with the same title. State if they are all doing the same job or, if not, explain why this job is different and in which ways.

- 2) You will also need to show how subordinate staff (if any) are organized and what they do, including any functional relationships there are, as in the examples on the facing page.

STEP FIVE: NATURE AND SCOPE

This section should provide a clear, concise overview of the position:

- o the nature of the work
- o the requirements and challenges in doing that work
- o the environment in which the job exists
- o the freedom to act

This is the most difficult part of the job description to complete. The first challenge is in knowing what to include. The sequence of information below is a helpful guide for organizing the information since it works well for most jobs.

- 1) *Where the job fits in the flow of work.* Provide a *brief* description of the organizational unit and of any unique economic, constitutional, environmental or technological aspects of the position.

NATURE AND SCOPE (for a Chief Design Engineer)

When a project is contemplated, the **Chief Design Engineer** is consulted on the broad aspects of the project and the anticipated costs. After a project is approved in principle and a design requisition prepared, the Chief Design Engineer, working closely with the Project Engineer, assigns appropriate groups to plan and schedule for his or her approval in principle. Major projects include dams, thermal and hydraulic generating stations and high-voltage transmission lines, (both AC and DC, maximum voltage 345KV.) Largest generating station is 1MMW.

All projects are carried out by teams from the Electrical, Mechanical or Civil Engineering Groups as required. The Chief Project Engineer co-ordinates the various design and construction activities. However, the Chief Design Engineer decides upon the design criteria and appropriate safety factors. He or she also resolves problems arising in the field which may affect the design parameters (*for example:* approving or rejecting work which is not to drawing but which may be technically acceptable otherwise).

The department has expanded rapidly and at an increasing pace in recent years. Capital work has risen from \$15 million per annum in 1965 to present values. At the same time, there has been a shortage of suitably trained engineers. In order to meet the challenge, the Chief Design Engineer has developed a matrix organization structure, removed administrative duties from technical personnel and conducted a comprehensive training program covering all the people in the division. Training costs average 10% of division budget.

The Chief Design Engineer recommends suitable outside consultants for highly specialized projects (such as experimental pollution control devices). He or she evaluates the consultants' work and advises on contract terms and their fulfilment. He or she also provides specifications for equipment to be purchased and contract services on which tenders are required (*for example:* generators, transformers and inspection services). Subsequently he or she evaluates and makes recommendations on the acceptance of tenders to the Manager of Design and Construction.

- 2) ***What the job does.*** Describe the functions performed by you personally as distinguished from those performed through subordinates or together with others.
- 3) ***Obstacles to be overcome.*** Specify the greatest technical and managerial challenges of the job and then outline the nature and variety of the most typical problems. Give examples.
- 4) ***The nature and source of controls on the job.*** Indicate the types of problems that must be referred to a superior for resolution or approval. Also, specify the amount of authority the position has for acting under the relevant legislation as well as the authority the position has for selecting/assigning personnel, for purchasing supplies and services, etc.
- 5) ***Contacts inside and outside the Department.*** Outline the most significant internal and external contacts of the position (including the frequency and purpose of these contacts). You should include information about the types of problems on which you must consult with others, the committees of which you are a member and the outside organizations of which you must be a member because of your job.
- 6) ***Other information for staff positions.*** For these positions it is important to make clear:
 - Where the work comes from, (assigned by the superior, routine work flow, referral from other departments or self-initiated)
 - Actions taken by you, (the practical, technical or specialized depth of knowledge required and the types of problems dealt with)
 - The end results, (decisions, recommendations, reports, etc.)

Since this is the narrative portion of the job description, the length will vary. Even with tight, concise writing, it may cover up to a page and a half. Use simple language and the active voice so as to make the description as clear as possible to the reader as in the example on the facing page.

However, as well as having to plan your description according to the specific areas you need to cover, you will need to edit your first draft at least once. It is wise to leave the first draft for a few days before re-writing it as you will probably think of more/better ways to describe the job after this pause.

DIMENSIONS

1) Executive Director (Operations)

Number of person years	700 full-time up to 300 part-time in peak periods
Operating budget, including payroll, operating supplies expenses	\$55 million
5-year average capital budget	\$14 million (averaging from \$12 to \$20 million)
Number of Regional Centres	6

2) Director of Personnel

Number of person years	15
Branch operating budget	\$700,000
Total Departmental payroll	\$25 million (includes benefits costs)
Total Departmental personnel	697

3) Regional Manager

Number of person years	60
District Offices	5 in the Region
Regional operating budget	\$1,700,000

4) Director of Policy and Planning

Number of person years	3
Branch budget	\$150,000
Departmental expenditures on programs	\$75 million

STEP SIX: DIMENSIONS OF THE JOB

In this section you record the measurable areas upon which the position has either direct or indirect impact.

There are a number of items which could be included in this area. *For instance:*

- o the number of people supervised, (measured in person years)
- o the annual payroll of those supervised
- o the annual operating expenses of the unit
- o the cost of materials purchased or used (annually)
- o various assets controlled or affected
- o any other significant dollar or other values which are measurable on an annual basis

The evaluation method does not put an inordinate emphasis on "numbers". However, you should provide figures for as many items as are appropriate (probably 2 to 4 items) in order to give the most complete picture of the job. Examples of Dimensions figures for four different jobs are given on the facing page.

STEP SEVEN: SPECIFIC ACCOUNTABILITIES

Having given an overview of what the job does and what areas it affects, you can now formally define the end results expected of the job holder.

The difference between this section and the General Accountability section is that in the latter you described why the job exists *in general* while in this section you are *specifying* the important end results which must be accomplished (and implying how and how well those end results are to be achieved).

One of the best ways to understand the difference between the two is to study the General and Specific Accountability examples provided for a Director of Finance on the following page and on the page facing page 4. Notice that a Specific Accountability statement is not a listing of activities and duties but rather a broad statement of *what the job is actually expected to accomplish*.

For example: Executive Director: improve operating performance and assure management succession by training, developing, motivating and effectively utilizing the employees of the Division.

SPECIFIC ACCOUNTABILITIES

Director of Finance

- 1) Contribute to maximum operating efficiency through effective financial planning and reporting and the resolution of departmental and divisional problems.
- 2) Contribute to effective management of the Department through development of short- and long-range operating and capital budgets and forecasts and through the provision of competent financial advice to senior managers in the development of their operating plans.
- 3) Safeguard the Department's assets through effective internal audits.
- 4) Ensure the continual achievement of the Division's objectives through the acquisition, development and motivation of human resources.

Manager, Personnel Development

- 1) Assist management in effectively utilizing the Department's human resources by implementing government personnel policies and programs and, when appropriate, by developing and implementing new departmental programs and procedures.
- 2) Develop an understanding and acceptance by management of a positive personnel philosophy and of the need to upgrade the professional personnel throughout the organization by effectively marketing the Department's services, programs and policies on a cost benefit basis.
- 3) Ensure a continuing supply of suitable candidates for management and specialist positions through advice, assistance and programs for training, performance appraisal, human resource inventory and succession planning.

Notice also that each statement:

- o starts with an action verb
- o states an end result
- o defines the ways in which the end result is to be achieved or the means to be used

Usually it takes a list of four to seven separate statements to cover a single job. Unfortunately, there is no simple rule for deciding how to split the job's accountabilities into separate statements. In the example on the following page of the Manager, Registry and Information Retrieval, the accountabilities have been separated according to:

- 1) production
- 2) cost and innovation
- 3) people
- 4) information access and expertise

In this example, the job description writer has decided that the most important accountability is for production and therefore has stated it first. Cost and innovation accountabilities are next in importance, followed by people management responsibilities and finally information access and expertise.

You should always prioritize the specific accountabilities of the job *in the order of their importance* so as to provide a relative degree of emphasis for each. Examples of such prioritized listings for four different jobs are provided on this and the following facing pages.

STEP EIGHT: FINALIZATION AND APPROVAL

Your supervisor may want to discuss some of the points in the position description when you have completed it. Even if you were confident that you had included all necessary material and deleted any unnecessary material before presenting the document for approval, this is a positive development because:

- o you may have underplayed an important item
- o you will both have a clearer idea of what the job is supposed to accomplish. Agreement in writing is the best way to get that common understanding.

SPECIFIC ACCOUNTABILITIES (contd)

Regional Personnel Officer

- 1) Assist the Region to achieve an effective labour-management relationship by ensuring that all supervisory personnel administer the collective agreements in a consistent, fair and equitable manner.
- 2) Ensure that all supervisory personnel in the Region understand, interpret and communicate the government's and the Department's labour relations stance in the same way by guiding, advising and counselling.
- 3) Contribute to the effectiveness of the Department's collective bargaining by participating as a member of the collective bargaining team and in the preparation for negotiations.

Manager, Registry and Information Retrieval

- 1) Provide a central record storage and retrieval service tuned to the needs of the Department by developing and directing the operation of the Registry.
- 2) Supply a continuing economic service by developing, implementing and maintaining improvements in systems and operations.
- 3) Improve the performance and assure management succession by acquiring, training, developing and motivating personnel.
- 4) Keep the department aware of the implications of current technological advances in information retrieval systems by supplying information and advice on the latest developments.

SECTION THREE REVIEW CHECKS

A checklist of questions you should cover in your job description is provided in Appendix A. You should double-check your description after you have written it to make sure all the items have been covered.

Another way to check your description is to look for the most common job description errors:

General Mistakes

- 1) The description is too long, with too many details, many of which are irrelevant.
- 2) The description is too short and superficial and, as a result, fails to capture the job.
- 3) There is an incorrect emphasis on minor aspects of the job.

For example: the position is primarily financial but human resource responsibilities have been placed first.

- 4) There are incomplete facts.

For example: information on the number of subordinates, branches, offices, locations, programs, services or equipment is omitted.

General Accountability Errors

- 1) A summary of duties is presented rather than a statement of the primary purpose of the job.
- 2) There is a lengthy, detailed list of activities taking 5 to 10 lines. The statement should not exceed 3 lines. Notice the length of the General Accountability statement for the Director of Finance compared with that for the Chief Project Engineer (facing page 4).

Organizational Structure Errors

- 1) Organizational relationships, (upwards or downwards) are confusing or incomplete. Sometimes they contradict the organizational chart or do not differentiate between line and functional relationships.
- 2) Significant lateral organizational relationships are left out.

Nature and Scope Errors

- 1) There is an inadequate description of the nature and complexity of the service or function.
- 2) No examples are used to add meaning or, if they are given, they are poor.
- 3) Personal judgements or conclusions are presented.

For example: the incumbent's or superior's opinion on the education or experience required are stated. Statements of qualifications are kept in other records and should not be included in position descriptions.

- 4) There are too many vague generalities rather than precise, clear and concise statements.
- 5) The description of freedom to act and procedural controls are written for subordinate jobs. These belong in the job descriptions for those jobs, not yours.
- 6) Committee memberships are included with no description of the role of the committee or of the reason that the incumbent should serve on it.
- 7) No recognition is given to the role the position plays in the overall administrative process.

For example: the description of a position that is accountable for purchasing materials and equipment should cover the position's role in the total purchasing process from the determination of feasibility and specifications, to the selection of source, price determination and installation. In addition, any limits that may be placed on this role depending on the material, equipment or cost level involved, should be identified.

This does not mean that it is necessary to quote at length all the standard practices involved. A sentence or two will provide what is needed.

- 8) No mention is made of the greatest challenge(s) or major problem(s) faced by the position.

For example: the need to co-ordinate the Human Resource systems so that all aspects of the staffing needs of the department are met is left out of the position description of the Director of Human Resources.

- 9) No mention is made of where the incumbent can obtain assistance in solving problems, either inside or outside the organization.
- 10) The description of the organizational unit is too long and repetitive and does not provide useful information.

For example: information about the unit that is only relevant for the ADM position is quoted in the descriptions for the subordinate positions in the unit.

Dimensions Errors

- 1) There is an effort to be too precise. In most cases, approximate figures or data are enough.
- 2) Too many dimensions are given. Three or four are usually enough.
- 3) The dimensions are not related to the actual accountabilities or the nature and scope of the job as it has been described.

Specific Accountability Errors

- 1) Activities or duties are listed, rather than *major end results*.
- 2) The relationship between the end result and the "how" is tenuous.
- 3) One Specific Accountability statement covers several end results to the extent that it encompasses as much as 70% of all that is expected of the job.
- 4) The end result or the means are worded too generally to be meaningful.

APPENDIX A

INFORMATION GATHERING CHECKLIST

Major Responsibilities

- 1) What is the overall purpose of the job?
- 2) What are the major responsibilities that it is intended the job should achieve?
- 3) Which are the most time-consuming?

Program or Legislative Responsibilities

- 1) What is your role in administering the legislation or program?
- 2) What is your role in formulating or recommending policy?

Authority and Assistance

- 1) What assistance is available to you from other groups in your department or agency?
- 2) What are the most important decisions you make yourself?
- 3) About what do you inform your superior before taking action?
- 4) What are the most important recommendations you make to your superior?
- 5) What other responsibilities do you have that may not usually be associated with such a position?

Relations with Others

- 1) To whom do you report?
- 2) Are there others to whom you are functionally responsible?
- 3) Are there others to whom you provide functional direction?

- 4) What aspects of the environment surrounding your job make it more difficult to accomplish your objectives?
- 5) What subordinates report to you?
- 6) What are their primary responsibilities? (Be brief.)
- 7) What positions do you work with in other departments or agencies?
- 8) What are the reasons for these contacts?
- 9) Who else reports to your immediate superior?

Hardest Part of the Job

- 1) What are your major headaches?
- 2) What is your greatest challenge?
- 3) What are the most complex problems?
- 4) Which part of your job requires assistance from others?
- 5) Who provides this assistance?

Statistics on Job Dimensions

- 1) What are the approximate numerical values of the items which help to explain the overall size of your job?
- 2) Which of these are your direct responsibility?
- 3) Which are you partially or jointly involved in? Identify the other positions involved.

Additional Information

- 1) What other information would be helpful in giving a complete picture of your job?

APPENDIX B

SAMPLE JOB DESCRIPTION

POSITION TITLE

Assistant Deputy Minister
Food Production and Inspection

GENERAL ACCOUNTABILITY

Is accountable for ensuring the protection of animal and plant resources from foreign diseases and pests, ensuring the protection and the marketability of agricultural products, promoting improved agricultural production practices, assisting the Canadian agriculture and food system and ensuring a dependable safe food supply.

ORGANIZATION STRUCTURE

This is one of 13 positions at the second level reporting to the Deputy Minister. The other 12 are: SADM, Agricultural Programs; ADM, Policy, ADM Agricultural Development; ADM, Research; Director General, PFRA; Executive Director General, International Programs; ADM, Grains and Oilseeds; Director General, Personnel; Director General, Communications; ADM, Corporate Management; Director, Legal Services and Assistant to the Deputy Minister.

Specific functions of the 9 positions reporting directly to the ADM are:

Director General, Health of Animals (Staff of 445) is accountable for the development of policies and programs on animal disease control to increase the efficiency of livestock production and export potential of Canadian livestock and animal products, and for directing programs of a scientific nature including diagnostic services and research on animal health and disease.

Director General, Veterinary Inspection, Operations (Staff of 2,164) is accountable for directing field operational activities of seven regions across the nation for the purpose of enforcing the meat inspection, slaughter of food animals; and animal disease and protection acts and regulations.

Director General, Plant Health and Plant Products (Staff of 99) is accountable for developing legislation and programs to prevent destructive insects and plant diseases from gaining entry into Canada or from spreading within the country and to ensure the quality of fertilizers, livestock feeds, seeds and seed potatoes.

Director, Management Services (Staff of 41) is accountable for providing the expertise so that policy, regulatory, planning, expenditure management, statistical functions and secretariat services contribute to the achievement of Branch objectives.

Director General, Pesticides (Staff of 44) is accountable for the development of legislation and programs for the safe use and manufacture of pesticides in Canada including evaluation, registration and labelling control.

Director General, Food Inspection (Staff of 252) is accountable for the development of programs to ensure that agricultural food products are inspected for safety and graded for quality; for the provision of analytical services to the Branch and for the gathering and dissemination of data within and outside the department.

Director, Compliance (Staff of 12) is accountable for the provision of investigative services for infractions against the Acts and Regulations administered by the Branch and investigations and inquiries related to the involvement in criminal actions of an internal nature by Branch employees.

Director General, Agriculture Inspection Directorate (Staff of 1,147) is accountable for directing field operational activities for the purpose of enforcing the inspection for safety and grading for quality of agricultural products including dairy, eggs, fruit and vegetables, plants and plant material, feeds, fertilizers and pesticides.

Director, Race Tracks (Staff of 84) is accountable for protecting the wagering public through directing the supervision of race tracks across Canada.

NATURE AND SCOPE

Within the Agriculture portfolio, the Branch is responsible for the development and administration of legislation, policies, scientific and regulatory programs aimed at ensuring a safe dependable food supply, increasing the efficiency of livestock and crop production, assisting industry to fully exploit production and export opportunities, researching, controlling and eradicating plant and animal diseases.

The Branch is also responsible for protecting the wagering public through race track supervision. The Branch administers and ensures compliance to 15 Acts, 46 sets of regulations and shares responsibility for certain sections of other acts such as Section 188 of the Criminal Code as it pertains to race track administration.

Authorities for legislative planning, evaluation and administration are largely delegated to the various directorates. An active Branch Executive Committee provides the principal tool for direction setting by the ADM for the analysis and review of policies and operational results.

The ADM provides the managerial interface, between branch and departmental levels. As a member of the Executive Committee of the Department the ADM contributes toward the development of departmental objectives and priorities as well as more global strategies for the continued development of Canadian agriculture and food. Within this framework, and with knowledge of the political, economic and social trends relevant to the branch mandates, the ADM must review and decide on recommendations related to: branch objectives, goals and programs; the preparation of program forecast; the allocation of branch resources; and the evaluation and control of these programs and resources. The ADM subsequently supports the Minister in his defense of budgetary estimates before the Agriculture Committee of the House of Commons.

The ADM is responsible for the co-ordination of branch programs together with industry, governments and foreign authorities. Differences in the priorities of client groups and foreign governments require innovative mechanisms, to develop acceptable regulatory programs that enable the necessary degree of regulatory control; minimize constraints on competitive practices; and ensure the protection of foreign and domestic consumers. Constitutional anomalies related to agriculture require the ADM to meet with provincial Ministers and Deputy Ministers in order to obtain the commitment of provincial resources in support of animal health, plant health and agriculture programs and to negotiate federal-provincial agreements whereby Canada provides food inspection on behalf of a province on a cost recovery basis.

RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES

1. Assurer le respect du contexte externe (clients, ministères provinciaux de l'Agriculture, etc.) grâce à des contacts personnels avec les fonctionnaires-clé.
2. Fournir des conseils d'ordre scientifique dans le but d'aider les agriculteurs et les producteurs à réduire les pertes économiques en raison de maladies animales et végétales.
3. Assurer aux consommateurs canadiens un approvisionnement de viandes et produits alimentaires sécuritaires, nourrissants et dûment étiquetés, par le biais de programmes de réglementation et d'exécution.
4. Proposer des modifications pertinentes aux lois, règlements et politiques.

Le sous-ministre adjoint siège également au sein de comités réunissant des représentants d'autres ministères fédéraux dotés de pouvoirs dans le domaine de l'adoption ou de l'application de règlements associés au secteur alimentaire (notamment Santé et Bien-être social Canada, Consommation et Corporations Canada, etc.), dans le but de veiller à ce que les modifications apportées aux règlements soient ordonnées, qu'elles ne créent pas de lacunes ou de chevauchements des statuts, et qu'elles n'imposent pas des modifications réglementaires exagérées ou onéreuses.

Dans le but d'aider la Direction générale à atteindre ses objectifs, le sous-ministre adjoint doit relever efficacement plusieurs défis, notamment élaborer et tenir à jour une structure organisationnelle et un processus de gestion efficaces, en fonction des besoins des clients et des attentes des employés professionnels; enrayer certaines maladies animales et végétales causant des pertes importantes aux producteurs; promouvoir l'image du Canada en tant que fournisseur mondial de bétail et de produits végétaux; assurer l'intégrité du système d'inspection des aliments dans un contexte de restrictions budgétaires; et, veiller à ce que la Direction générale soit en mesure de répondre aux besoins des clients en ce qui a trait à la suppression de tout additif ou produit chimique dangereux.

La Direction générale fait partie de 43 comités interministériels, intergouvernementaux et internationaux. En règle générale, elle délègue des employés subalternes mais, dans certains cas, c'est le sous-ministre adjoint qui représente le Canada ou le ministère.

Le titulaire discute avec le ministre ou le sous-ministre de toute modification envisagée à la loi ou à la politique et risquant d'avoir une incidence sur les objectifs du ministère ou, à l'occasion, sur la législation, les politiques ou les programmes d'autres ministères ou gouvernements.

ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS (EN DOLLARS CONSTANTS)

Nombre d'années-personnes subalternes	4,292
Budget annuel de fonctionnement (salaires compris)	\$ 55 millions

NATURE ET PORTEE DES FONCTIONS

Dans le cadre du mandat d'Agriculture Canada, la Direction générale est responsable de l'élaboration et de l'application de lois, politiques et règlements, et de la réalisation de programmes scientifiques destinés à assurer un approvisionnement agro-alimentaire fiable, à accroître l'efficacité de la production du bétail et des récoltes, à aider l'industrie à exploiter pleinement les possibilités de production et d'exportation, à effectuer des recherches et lutter contre les maladies végétales et animales.

La Direction générale est également responsable de la protection du grand public grâce à la supervision des hippodromes. Elle veille à l'application de 15 lois et de 46 séries de règlements, et partage la responsabilité de l'application de certains articles d'autres lois, notamment l'article 188 du Code criminel (gestion des hippodromes).

La Direction générale délègue la plupart de ses responsabilités de planification et d'application des textes de lois à ses diverses directions. Le comité de la haute direction constitue le principal outil de travail utilisé par le sous-ministre adjoint pour déterminer l'orientation de l'analyse et de l'examen des politiques et des résultats opérationnels.

Le sous-ministre adjoint assure la liaison entre la direction générale et d'autres ministères. En tant que membre du comité de la haute direction du ministère, le sous-ministre adjoint participe à l'élaboration d'objectifs et de priorités ministériels, ainsi que de stratégies plus globales pour la poursuite du développement de l'industrie agro-alimentaire au Canada. Dans ce contexte, et compte tenu des tendances politiques, économiques et sociales se rapportant au mandat de la Direction générale, le sous-ministre adjoint doit examiner et donner suite à des recommandations au sujet : des buts, objectifs et programmes de la Direction générale; de l'établissement de prévisions concernant les programmes; de l'attribution des ressources; et, de l'évaluation et du contrôle de ces programmes et ressources. Le sous-ministre adjoint appuie également le ministre lorsque ce dernier est appelé à justifier les prévisions budgétaires devant le Comité parlementaire de l'agriculture.

Le sous-ministre adjoint assure la coordination des programmes de la Direction générale par rapport à ceux de l'industrie, des divers paliers de gouvernement et des gouvernements étrangers. En raison des différentes priorités établies par les clients et les gouvernements étrangers, le sous-ministre adjoint doit faire preuve d'innovation pour élaborer des programmes de réglementation qui permettent l'exercice de contrôles adéquats; pour minimiser les contraintes relatives aux pratiques concurrentielles; et, pour assurer la protection des consommateurs du Canada et de l'étranger. Dans le but de combler les lacunes constitutionnelles sur le plan de l'agriculture, le sous-ministre adjoint doit rencontrer les ministères et les sous-ministres des provinces, dans le but d'obtenir que ces derniers affectent des ressources provinciales à la protection de la santé animale et végétale, ainsi qu'au développement agricole, et de négocier des accords fédéraux-provinciaux en vertu desquels le gouvernement fédéral inspecte les aliments pour le compte des provinces (en échange d'honoraires payés par ces dernières).

Le directeur général de l'Inspection vétérinaire (2 164 employés) supervise les opérations de sept bureaux régionaux au pays, dans le but d'assurer l'application des lois et règlements dans les domaines de l'inspection de la viande, de l'abattage des animaux, de la protection des animaux et de la lutte contre les maladies animales.

Le directeur général de la Défense des végétaux (99 employés) est responsable de l'élaboration de lois et de programmes destinés à prévenir l'entrée ou la dissémination au Canada de parasites et de maladies végétales, ainsi que de la qualité des fertilisants, des aliments du bétail, des semences et des pommes de terre de semence.

Le directeur des Services administratifs (41 employés) est responsable de la prestation de conseils destinés à faire en sorte que la politique, la réglementation, la planification, la gestion des dépenses, les fonctions statistiques et les services de secrétariat contribuent à l'atteinte des objectifs de la Direction.

Le directeur général des Pesticides (44 employés) est responsable de l'élaboration de lois et programmes en vue de l'utilisation et de la fabrication sécuritaires de pesticides au Canada, y compris le contrôle de l'évaluation, de l'homologation et de l'étiquetage.

Le directeur général de l'Inspection des aliments (252 employés) est responsable de l'élaboration de programmes destinés à assurer l'inspection des produits agricoles et l'attribution d'une cote en matière de qualité; de la prestation de services analytiques à la Direction, ainsi que de la collecte et de la diffusion de données au sein du ministère et à l'extérieur.

Le directeur des Enquêtes spéciales (12 employés) est responsable de la réalisation d'enquêtes relativement aux infractions commises aux lois et règlements appliqués par la Direction, ainsi que des enquêtes et demandes de renseignements associées à des poursuites criminelles contre des employés de la Direction générale.

Le directeur général de l'Inspection agricole (1147 employés) est responsable des activités opérationnelles régionales, ainsi que de l'application des normes d'inspection et d'évaluation de la qualité des produits agricoles, y compris les produits laitiers, les oeufs, les fruits et légumes, les plants et les végétaux, les semences, les fertilisants et les pesticides.

Le directeur des Hippodromes (84 employés) est responsable de la protection du grand public par le biais de la supervision des hippodromes partout au Canada.

ANNEXE B

EXEMPLE D'UNE DESCRIPTION DE POSTE

TITRE DU POSTE

Sous-ministre adjoint
Direction générale de la production et de l'inspection des aliments

RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES

Assurer la protection des animaux et des végétaux contre les maladies et les parasites étrangers, la protection et la commercialisation des produits agricoles, l'amélioration des méthodes de production agricole, l'efficacité du système agro-alimentaire canadien, ainsi que l'approvisionnement alimentaire adéquat.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale de la production et de l'inspection des aliments constitue l'un des treize postes relevant du sous-ministre. Les douze autres sont les suivants : sous-ministre adjoint principal responsable des Programmes agricoles; sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale des politiques; sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale du développement agricole; sous-ministre adjoint responsable de la Direction de la recherche; directeur général de l'ARAP; directeur général exécutif des Programmes internationaux; sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale des céréales et des oléagineux; directeur général du Personnel; directeur général des Communications; sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale de la gestion intégrée; directeur des Services juridiques; sous-ministre adjoint associé.

Voici en quoi consistent les responsabilités précises des neuf postes relevant du sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale de la production et de l'inspection des aliments.

Le directeur général de la Santé des animaux (445 employés) est responsable de l'élaboration de politiques et programmes de lutte contre les maladies animales, dans le but d'accroître l'efficacité de la production du bétail et les possibilités d'exportation du bétail canadien et des produits animaux; il veille également à la réalisation de programmes de nature scientifique, y compris les services de diagnostic et de recherche sur la santé, ainsi que de lutte contre les maladies des animaux.

- 4) Quels facteurs viennent compliquer l'atteinte des objectifs fixés?
 - 5) Quels sont les subalternes qui relèvent du titulaire?
 - 6) Quelles sont les principales responsabilités des employés subalternes (brièvement)?
 - 7) Quels sont les postes avec lesquels le titulaire a des contacts au sein d'autres ministères et organismes?
 - 8) À quoi servent ces contacts?
 - 9) Quels autres postes relèvent directement du superviseur immédiat du titulaire?
- Problèmes majeurs associés au poste**
- 1) Quels aspects du travail posent des problèmes?
 - 2) Quels sont les principaux défis à relever par le titulaire?
 - 3) Quels sont les problèmes les plus complexes auxquels fait face le titulaire?
 - 4) Quels aspects du travail obligent le titulaire à obtenir l'aide d'autres personnes?
 - 5) À qui le titulaire peut-il s'adresser pour obtenir de l'aide?
- Statistiques sur l'étendue des responsabilités**
- 1) Quelles sont les valeurs numériques approximatives des éléments d'information qui permettent de mesurer la taille du poste?
 - 2) Quels sont les éléments dont le titulaire est directement responsable?
 - 3) Quelles sont les responsabilités que le titulaire assume partiellement ou conjointement? (Indiquer les autres postes concernés).
- Renseignements supplémentaires**
- 1) Quels sont les autres renseignements qui seraient utiles pour brosser un tableau complet du poste?

ANNEXE A
LISTE DE CONTRÔLE POUR LA COLLECTE DES DONNÉES

Responsabilités générales

- 1) Quels sont les objectifs généraux du poste?
- 2) Quelles sont les principales responsabilités du titulaire?
- 3) Quelles sont les responsabilités qui demandent le plus de temps?

Responsabilités associées à la réalisation de programmes ou à l'application de textes de loi

- 1) Quel est le rôle du titulaire en ce qui concerne la réalisation de programmes ou l'application de textes de loi?
- 2) Quel est le rôle du titulaire pour ce qui est d'élaborer ou de recommander des politiques?

Aide et autorisations

- 1) Quelles sont les sources d'aide offertes au titulaire au sein d'autres groupes du ministère ou de l'organisme?
- 2) Quelles sont les principales décisions que le titulaire est appelé à prendre lui-même?
- 3) Quelles sont les questions dont le titulaire doit informer son superviseur immédiatement avant de prendre des mesures?
- 4) Quelles sont les principales recommandations que le titulaire doit formuler auprès de son superviseur immédiat?
- 5) Quelles sont les autres responsabilités assumées par le titulaire, qui ne sont généralement pas associées à son poste?

Relations humaines

- 1) De qui relève le titulaire?
- 2) Est-ce que le titulaire relève d'autres postes?
- 3) Est-ce que le titulaire est appelé à assurer l'orientation fonctionnelle d'employés subalternes?

8) La description de poste n'indique pas les principaux défis à relever, ni les principaux problèmes à résoudre.

Exemple : La description de poste d'un directeur des Ressources humaines n'indique pas la nécessité de coordonner les systèmes de ressources humaines de façon à combler tous les besoins de dotation du ministère.

9) La description de poste n'indique pas les sources (internes et externes) auxquelles le titulaire peut avoir recours pour résoudre les problèmes.

10) La description de l'unité organisationnelle est longue et répétitive, et elle ne fournit pas de renseignements utiles.

Exemple : Les renseignements au sujet de l'unité sont pertinents uniquement pour le poste de sous-ministre adjoint, mais ils sont également inclus dans la description des postes de niveau inférieur.

Étendue des responsabilités

1) Le rédacteur est très précis alors que, dans la plupart des cas, une estimation suffit.

2) La section de l'étendue des responsabilités renferme trop d'éléments d'information (trois ou quatre suffisent généralement).

3) La section de l'étendue des responsabilités ne se rapporte pas aux responsabilités réelles ni à la nature et à l'étendue des fonctions du poste.

Responsabilités particulières

1) La section des responsabilités particulière énumère les activités ou fonctions, plutôt que le résultat final visé.

2) Le lien entre le résultat final et la "façon de procéder" est mince.

3) L'énoncé d'une des responsabilités particulières porte sur plusieurs aspects du résultat final, au point d'englober 70 p. 100 ou plus de tous les objectifs du poste.

4) Le résultat final ou la façon de procéder sont exprimés de façon si générale qu'ils sont difficiles à comprendre.

Structure organisationnelle

- 1) Les liens hiérarchiques (avec les postes de niveaux supérieur et inférieur) sont vagues ou incomplets. Dans certains cas, ils ne sont pas conformes à l'organigramme ou ne permettent pas d'établir une distinction entre les postes hiérarchiques et les postes de consultation.
- 2) Le rédacteur a omis d'importants liens organisationnels latéraux.

Nature et portée des fonctions

- 1) La description de poste fournit une description inadéquate de la nature et de la complexité du service ou de la fonction.
 - 2) La description de poste ne fournit pas d'exemples ou, si elle en fournit, ceux-ci ne sont pas très appropriés.
 - 3) La description de poste fait état d'opinions ou de commentaires personnels.
- Exemple* : La description de poste indique l'opinion du titulaire ou de son supérieur immédiat au sujet des études ou de l'expérience requises. Les énoncés de qualités sont classés dans d'autres dossiers et ne devraient pas être inclus dans la description de poste.

- 4) La description de poste est très vague, alors qu'elle devrait plutôt renfermer des énoncés clairs, brefs et précis.

- 5) La description de poste indique la liberté d'action et les contrôles méthodiques associés aux postes de niveau inférieur. Or, ces renseignements devraient figurer dans la description de ces postes, mais pas dans celle du poste à l'étude.

- 6) La description de poste indique les comités au sein desquels doit siéger le titulaire, mais ne décrit pas le rôle de ces comités, ni la raison pour laquelle le titulaire doit en faire partie.

- 7) La description de poste n'indique pas le rôle du titulaire dans le cadre du processus administratif global.

Exemple : La description de poste d'une personne responsable de l'achat de matériel et d'équipement devrait indiquer le rôle du titulaire dans le cadre du processus d'acquisition, depuis la réalisation de l'étude de faisabilité et l'établissement des spécifications, jusqu'au choix des sources d'approvisionnement, à la fixation des prix et à l'installation. La description devrait également indiquer que le rôle du titulaire peut varier en fonction du matériel, de l'équipement et des coûts.

Il n'est pas nécessaire de fournir une description complète de la pratique courante; on peut résumer le tout en une ou deux phrases.

SECTION 3 VÉRIFICATION

L'Annexe A renferme une liste de contrôle des éléments d'information à inclure dans une description de poste. Le rédacteur doit vérifier la description de poste rédigée, dans le but de s'assurer de n'avoir rien oublié.

Une autre façon de vérifier la description de poste consiste à chercher les erreurs les plus fréquentes.

Erreurs générales

1) La description de poste est trop longue, et elle renferme des détails inutiles.

2) La description est trop courte et trop superficielle et, par conséquent, ne tient pas compte de tous les aspects du travail.

3) La description de poste met l'accent sur des aspects mineurs du travail.

Exemple : Le titulaire du poste effectue principalement des fonctions de nature financière, mais la description de poste met l'accent sur les responsabilités dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

4) La description de poste ne fournit pas tous les renseignements requis.

Exemple : La description de poste n'indique pas le nombre de subaltermes, ni les directions, les lieux géographiques de travail, les services ou l'équipement nécessaires.

Responsabilités générales

1) La description de poste renferme un sommaire des fonctions plutôt qu'un énoncé de la raison d'être du poste.

2) La description de poste renferme une longue énumération des tâches, qui compte entre 5 et 10 lignes (cette section ne devrait pas compter plus de 3 lignes). Il convient de remarquer la longueur de la section des responsabilités générales du poste de directeur des Finances par rapport aux responsabilités du poste d'ingénieur de projet principal (en regard de la page 4).

RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES (suite)

Agent régional du personnel

- 1) Aider la région à établir de bonnes relations patronales-ouvrières en veillant à ce que tout le personnel de supervision administre les conventions collectives de façon uniforme, juste et équitable.
- 2) Veiller à ce que tous les superviseurs de la région comprennent, interprètent et communiquent la position du gouvernement et du ministère en matière de relations de travail de la même façon, en guidant et en conseillant les employés et en leur fournissant des services d'orientation.
- 3) Contribuer à l'efficacité des négociations collectives au sein du ministère en faisant partie de l'équipe de négociation.

Gestionnaire de l'inscription et du retrait de l'information

- 1) Fournir un service centralisé d'entreposage et d'extraction des documents propre à répondre aux besoins du ministère en mettant sur pied et en dirigeant le service de l'inscription.
- 2) Fournir des services économiques permanents en élaborant des systèmes et des opérations et en y apportant des améliorations.
- 3) Améliorer le rendement et assurer le bon roulement du personnel de direction en embauchant, en formant et en motivant les employés du ministère.
- 4) Tenir le ministère au courant des répercussions des progrès technologiques courants dans les systèmes d'extraction de l'information en fournissant des renseignements et des conseils sur les plus récents développements.

Chaque énoncé doit :

- o débiter par un verbe;
- o énoncer le résultat final;
- o indiquer la façon de procéder ou les mesures à prendre pour atteindre le résultat final.

En règle générale, il faut rédiger quatre à sept énoncés distincts pour un même poste. Cependant, il n'existe pas de règle absolue pour déterminer la façon de répartir les responsabilités du poste en énoncés distincts. Dans l'exemple qu'on retrouve à la page suivante, soit celui d'un poste de gestionnaire responsable de l'enregistrement et de l'extraction de données, les responsabilités sont réparties selon :

- 1) la production;
- 2) les coûts et l'innovation;
- 3) les ressources humaines;
- 4) l'accès à l'information et les conseils d'expert.

Dans cet exemple, le rédacteur de la description de poste estime que la principale responsabilité du titulaire réside dans la production, c'est pourquoi il a énoncé cet élément en premier. Les coûts et l'innovation viennent au second rang, suivis des ressources humaines, et de l'accès à l'information et de l'expertise.

Il faut toujours indiquer les responsabilités précises du poste selon l'ordre d'importance de chacune. Vous trouverez à la page ci-contre, ainsi qu'au verso de cette page-ci, des exemples de listes de priorités pour quatre postes différents.

HUITIÈME ÉTAPE : RÉDACTION DE LA VERSION FINALE ET APPROBATION

Le rédacteur de la description de poste peut discuter de quelques-uns des éléments d'information avec son superviseur immédiat. Même si le rédacteur est certain de n'avoir inclus que les renseignements essentiels, il s'agit là d'une mesure utile étant donné que :

- o le rédacteur peut avoir omis d'accorder l'importance requise à un élément en particulier;
- o le rédacteur et son superviseur immédiat auront une meilleure idée de la nature du travail. Un accord écrit constitue la forme d'accord la plus appropriée.

RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES

Directeur des finances

- 1) Contribuer à l'efficacité maximale des opérations grâce à une planification financière efficace, à la production de rapports et au règlement des problèmes de la division et du ministère.
- 2) Contribuer à la bonne gestion du ministère grâce à l'élaboration de prévisions et de budgets d'immobilisations et d'exploitation à court et à long terme et en fournissant des conseils financiers judicieux aux gestionnaires supérieurs dans le cadre de l'élaboration de leurs plans d'exploitation.
- 3) Protéger les avoirs du ministère grâce à des vérifications internes efficaces.
- 4) Veiller à ce que la division atteigne toujours ses objectifs grâce à l'embauche, à la formation et à la motivation des ressources humaines.

Gestionnaire du perfectionnement des employés

- 1) Aider la direction à utiliser efficacement les ressources humaines du ministère en mettant en oeuvre les politiques et les programmes du gouvernement visant le personnel et, le cas échéant, en élaborant et en mettant en oeuvre les nouveaux programmes du ministère.
- 2) Faire comprendre et accepter à la direction une philosophie positive du personnel et la nécessité d'améliorer les compétences des employés professionnels de l'organisation toute entière en présentant efficacement les services, programmes et politiques du ministère, de façon rentable.
- 3) Veiller à toujours avoir sous la main de bons candidats pour les postes de gestionnaires et de spécialistes en offrant aide et conseils, ainsi que des programmes de formation, d'évaluation du rendement, d'inventaire des effectifs et de planification du remplacement des employés.

SIXIÈME ÉTAPE : ÉTENDUE DES RESPONSABILITÉS

Cette section indique les facteurs mesurables sur lesquels le poste a une incidence directe ou indirecte.

Elle peut renfermer plusieurs éléments d'information, notamment :

- ☐ le nombre d'employés supervisés (en termes d'années-personnes);
 - ☐ le budget salarial annuel des employés supervisés;
 - ☐ les dépenses de fonctionnement annuelles de l'unité organisationnelle;
 - ☐ le coût des matériaux achetés ou utilisés (à chaque année);
 - ☐ les divers biens contrôlés ou touchés;
 - ☐ tout autre montant ou valeur mesurable sur une base annuelle.
- La méthode d'évaluation n'accorde pas une importance démesurée à ces éléments. Cependant, le rédacteur devrait en inclure autant que possible (entre 2 et 4) dans la description de poste, afin de broser un tableau complet du poste. Vous trouverez à la page ci-contre un exemple de la section de l'étendue des responsabilités pour quatre postes différents.

SEPTIÈME ÉTAPE : RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES

Après avoir fourni un aperçu de la nature du travail et des secteurs touchés, on peut déterminer officiellement le résultat final attendu de la part du titulaire.

La section des responsabilités générales indique la raison d'être du poste, alors que la section des responsabilités particulières indique le résultat final attendu de la part du titulaire (et sous-entend la façon de procéder pour obtenir ce résultat).

L'une des façons de procéder pour bien comprendre la différence entre les deux consiste à examiner les exemples de responsabilités générales et de responsabilités particulières fournis pour un poste de directeur des Finances à la page suivante et à la page en regard de la page 4. Il convient de signaler que la section des responsabilités particulières ne dresse pas la liste des fonctions et activités, mais qu'elle consiste plutôt en un énoncé général indiquant ce à quoi on s'attend très concrètement de la part du titulaire.

Exemple : Directeur : améliorer le rendement fonctionnel et assurer la relève dans le domaine de la gestion, c'est-à-dire former, perfectionner, motiver et utiliser efficacement les ressources humaines de la division.

ETENDUE DES RESPONSABILITÉS

1) Directeur exécutif (Opérations)

Nombre d'années-personnes
700 à temps plein
jusqu'à 300 à temps
partiel aux périodes de
pointe

Budget d'exploitation, y compris
la paye, les fournitures
d'exploitation et les dépenses

55 millions \$

Budget d'immobilisation moyen
pour 5 ans

(de 12 à 20 millions
en moyenne)

Nombre de centres régionaux

6

2) Directeur du personnel

Nombre d'employés

15

Budget d'exploitation de la direction

700 000 \$

Budget salarial du ministère

20 millions \$

(comprend le coût des
avantages)

Total des employés du ministère

697

3) Gestionnaire régional

Nombre d'employés

60

Bureaux de district

5 dans la région

Budget d'exploitation régional

1 700 000 \$

4) Directeur des politiques et de la planification

Nombre d'employés

3

Budget de la direction

150 000 \$

Budget du ministère consacré

aux programmes

75 millions \$

- 2) **Fonctions du poste.** Décrire les fonctions exercées par le titulaire, c'est-à-dire les fonctions qui se distinguent des postes de niveaux inférieurs ou des fonctions accomplies en collaboration avec d'autres.
 - 3) **Obstacles à surmonter.** Préciser les principaux défis que présente le poste sur le plan technique et gestionnel, puis exposer la nature et la diversité de la plupart des problèmes courants. Fournir des exemples à l'appui.
 - 4) **Nature et source des contrôles exercés relativement au poste.** Indiquer les divers types de problèmes devant être soumis au superviseur immédiat pour fins de solution ou d'approbation. Préciser également la marge de manœuvre dont jouit le titulaire pour appliquer les textes de loi pertinents, de même que les pouvoirs qui sont conférés au titulaire en ce qui a trait à la sélection et à l'affectation du personnel, à l'acquisition de biens et de services, etc.
 - 5) **Contacts à l'intérieur et à l'extérieur du ministère.** Énoncer les principaux contacts du titulaire à l'intérieur et à l'extérieur du ministère (y compris la fréquence et le but de ces contacts). Fournir également des renseignements au sujet des divers types de problèmes pour lesquels le titulaire doit consulter d'autres personnes, les divers comités dont il fait partie, ainsi que les organisations externes dont il doit être membre en raison de la nature de son travail.
 - 6) **Autres renseignements dans le cas des postes de consultation.** Dans le cas de ces postes, la description de poste doit indiquer clairement :
 - d'où provient le travail (attribué par le superviseur immédiat, achèvement normal du travail, travail provenant d'autres ministères ou travail entrepris par le titulaire);
 - les mesures prises par le titulaire (le niveau de connaissances pratiques, techniques ou spécialisées requises, ainsi que la nature des problèmes qui surviennent);
 - le résultat final (décisions, recommandations, rapports, etc.).
- Étant donné qu'il s'agit là de la partie narrative de la description de poste, la longueur peut varier. Même si elle est rédigée de façon concise, cette section peut compter jusqu'à une page et demie. Il importe d'employer des termes simples, ainsi que la forme active, afin de clarifier la description autant que possible, comme l'indique l'exemple qu'on retrouve à la section de la nature et portée des fonctions (page ci-contre).
- Cependant, même si le rédacteur planifie la description de poste conformément aux renseignements précis à y inclure, il doit réviser la première version au moins une fois. Il peut la mettre de côté pendant quelques jours avant de la réviser, ce qui lui donnera l'occasion de trouver des façons plus appropriées de s'exprimer.

Lorsqu'un projet est envisagé, l'ingénieur principal en conception est consulté au sujet des grandes lignes du projet et des coûts anticipés. Une fois un projet approuvé en principe et une demande de conception préparée, l'ingénieur principal en conception, en étroite collaboration avec l'ingénieur du projet, demande aux groupes pertinents d'établir un plan et un calendrier pour son approbation. Les grands projets comprennent des barrages, des centrales hydrauliques et thermiques et des lignes de transmission à haute tension (AC et DC, voltage maximum de 345 KV). La centrale électrique la plus importante produit 1 mégawatt.

Tous les projets sont menés par des équipes d'électricité, de la mécanique ou du génie civil, selon le cas. L'ingénieur principal du projet coordonne les diverses activités de conception et de construction. Toutefois, c'est l'ingénieur principal en conception qui choisit les critères de conception et les facteurs de sécurité appropriés. Il régle également les problèmes qui surviennent sur le terrain et qui sont susceptibles d'affecter les paramètres de conception (*par exemple* : approuver ou rejeter des travaux qui ne correspondent pas aux devis, mais qui peuvent être autrement acceptables sur le plan technique).

Le ministère a grandi rapidement et à un rythme sans cesse croissant au cours des dernières années. Les immobilisations sont passées de 15 millions de dollars par année en 1965 aux chiffres courants. Dans un même temps, il y a eu une pénurie d'ingénieurs qualifiés. Pour relever le défi, l'ingénieur principal en conception a élaboré une structure organisationnelle, retiré des fonctions administratives au personnel technique et mené un programme de formation exhaustif touchant tous les employés de la division. Les frais de formation représentent environ 10 % du budget de la division.

L'ingénieur principal en conception recommande l'embauche d'experts-conseils indépendants pour les projets hautement spécialisés (comme les appareils expérimentaux de contrôle de la pollution). Il évalue le travail des experts-conseils et fournit des conseils sur les modalités des contrats et leur respect. Il établit également des spécifications pour l'équipement qui doit être acheté et les services à contrat exigeant des soumissions (*par exemple* : génératrices, transformateurs et services d'inspection). Par la suite, il évalue les soumissions et formule des recommandations à leur égard au gestionnaire de la conception et de la construction.

QUATRIÈME ÉTAPE : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Cette section permet d'identifier le supérieur immédiat, ainsi que les employés relevant du titulaire.

- 1) Elle doit indiquer la situation du poste au sein de l'unité organisationnelle et, de préférence, adopter une formulation uniforme.

Exemple : Le poste que voici est l'un des (nombre) postes qui relèvent du (titre du supérieur immédiat). Les (nombre) autres postes sont les suivants : (titre des autres postes).

Si la situation hiérarchique du poste n'est pas évidente d'après le titre et les énoncés, on peut ajouter une phrase pour expliquer les liens hiérarchiques spéciaux.

Exemple : Lorsque plusieurs postes portent le même titre, il faut indiquer si tous ces postes sont dotés des mêmes responsabilités et, si tel n'est pas le cas, expliquer de quelle façon le poste à l'étude se distingue des autres.

- 2) Il faut également indiquer de quelle façon les postes subalternes (le cas échéant) sont organisés et quelles sont leurs fonctions, y compris leurs liens fonctionnels s'il y a lieu, comme dans les exemples illustrés à la page ci-contre.

CINQUIÈME ÉTAPE : NATURE ET PORTÉE DES FONCTIONS

Cette section fournit, de façon claire et concise, une vue d'ensemble du poste, c'est-à-dire :

- o la nature du travail;
- o les exigences à respecter et les défis à relever;
- o le contexte;
- o la liberté d'action.

Il s'agit là de la section la plus difficile à remplir. Il faut tout d'abord déterminer les renseignements à inclure. L'ordre indiqué ci-dessous constitue un guide utile pour organiser les renseignements, étant donné qu'il s'applique à la plupart des postes.

- 1) **Situation du poste dans le cheminement du travail.** Fournir une brève description de l'unité organisationnelle et de tous les aspects de nature économique, constitutionnelle, environnementale ou technologique se rapportant spécifiquement au poste.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

0 Le directeur général de l'Administration est l'un des postes relevant de Les autres sont

0 Trois postes relèvent directement du directeur général de l'Administration :

- Directeur des services financiers : a la responsabilité d'élaborer, de diriger et de coordonner les systèmes et programmes financiers et de comptabilité visant le contrôle des dépenses et les rapports de comptabilité opportuns pour toutes les activités du ministère. 30 employés.

- Directeur des services du personnel : a la responsabilité d'élaborer, de diriger et de coordonner les programmes visant le personnel comme les programmes d'emploi et de placement, de formation, d'administration des salaires, de planification des effectifs et d'administration des contrats. 15 employés.

- Directeur des services de l'information : a la responsabilité d'élaborer et de diriger les programmes d'information du ministère afin de veiller à ce que le grand public en connaisse les installations et les services. 10 employés.

DEUXIÈME ÉTAPE : IDENTIFICATION DU POSTE

La façon la plus simple de procéder consiste à remplir la section réservée aux données d'identification, c'est-à-dire :

Poste	Titre officiel du poste
Titulaire	Nom (à des fins d'identification du titulaire seulement)
Ministère/organisme et direction	Situation du poste au sein de la Fonction publique fédérale
Programme	Programme visé (s'il y a lieu)
Date d'entrée en vigueur	Jour, mois et année de l'entrée en vigueur des fonctions, et date de rédaction de la description de poste (s'il y a lieu)
Numéro du poste	Numéro officiel attribué au poste
Lieu de travail	Emplacement géographique du poste

TROISIÈME ÉTAPE : RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES

Cette section expose brièvement la raison d'être du poste.

Elle doit indiquer, en une seule phrase, la raison d'être du poste au sein de l'organisation, et permettre d'établir une distinction claire et nette par rapport aux autres postes, plus précisément les postes de niveaux supérieur et inférieur.

Le rédacteur de la description de poste peut satisfaire à ces exigences en mettant l'accent sur les responsabilités *essentielles* du titulaire. Les exemples de la page ci-contre montrent à quel point de brefs énoncés indiquent plus clairement l'objet fondamental d'un poste. L'énoncé des responsabilités générales doit être précis, car il détermine le contexte pour le reste de la description de poste.

ÉNONCÉS DES RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES

Directeur des finances :

a la responsabilité d'élaborer et de gérer les programmes du ministère visant le contrôle des avoirs, la planification budgétaire, le contrôle des dépenses et la comptabilité des revenus et des frais de fonctionnement, en conformité des politiques du gouvernement et du ministère, et de fournir des conseils aux hauts fonctionnaires du ministère sur toutes ces questions.

Directeur du personnel :

a la responsabilité d'établir et de maintenir les programmes nécessaires pour permettre au ministère de recruter, de former et de garder des employés hautement qualifiés.

Sous-ministre adjoint, Politique et coordination :

a la responsabilité d'identifier les questions stratégiques de transport à court et à long terme et d'élaborer les stratégies et les politiques nécessaires pour les résoudre.

Ingenieur de projet principal :

a la responsabilité de planifier et de diriger tous les projets de façon à ce qu'ils soient parachevés dans les délais prescrits et dans les limites du budget prévu.

Directeur général, Affaires publiques :

a la responsabilité de la gestion des communications internes et externes du ministère aux niveaux régional et national et de la prestation de conseils avisés aux ministres, sous-ministres et gestionnaires sur les stratégies, politiques et programmes de communication.

SECTION 2 RÉDACTION D'UNE DESCRIPTION DE POSTE

PREMIÈRE ÉTAPE : COLLECTE DES DONNÉES

Avant de commencer à rédiger une description de poste, il faut déterminer :

- o les responsabilités générales du poste, y compris les responsabilités associées à la réalisation de programmes et à l'application de textes de loi;
- o l'aide ou les autorisations accordées au titulaire pour l'aider à assumer pleinement ses responsabilités;
- o le lien entre le poste du titulaire et les postes de niveaux comparables, inférieurs et supérieurs;
- o la situation du poste au sein de l'unité organisationnelle;
- o les principaux défis à relever par le titulaire;
- o l'étendue des responsabilités du poste (en termes de dollars);
- o toute circonstance spéciale susceptible d'avoir une incidence sur le poste.

Une fois toutes les données pertinentes recueillies, il faut les réunir sous les rubriques suivantes :

- o identification du poste;
- o responsabilités générales;
- o structure organisationnelle;
- o nature et étendue des fonctions;
- o étendue des responsabilités;
- o responsabilités particulières.

Remarque : Une description de poste qui est trop longue est généralement le signe d'une préparation ou d'une organisation inadéquates. L'Annexe A fournit une brève liste de contrôle des renseignements à inclure dans une description de poste. Cependant, il faut passer en revue toutes les données recueillies au sujet des nombreuses activités, des problèmes possibles et de la situation hiérarchique du poste par rapport à d'autres postes, dans le but de déterminer les renseignements à inclure.

Exemple : Il serait inapproprié d'indiquer les aptitudes de gestion requises en énumérant toutes les techniques de motivation et de leadership à employer pour gérer une équipe technique complexe.

Par ailleurs, il ne faut pas tenir compte des renseignements qui sont appropriés dans le cas d'un autre poste au sein de l'unité, mais qui n'ont aucun rapport avec le poste à l'étude.

Il faut rédiger une nouvelle description de poste :

- ☐ au moment de la création d'un poste;
- ☐ lorsque les modifications apportées aux programmes donnent lieu à une redéfinition des responsabilités du poste;
- ☐ lorsque les caractéristiques du poste changent par suite d'innovations technologiques;
- ☐ lorsque la structure organisationnelle fait l'objet d'une modification.

Vous trouverez à l'annexe A, une liste de contrôle indiquant les renseignements à inclure dans une description de poste et à l'annexe B un exemple de description de poste. Si vous avez besoin de conseils techniques ou d'explications, vous pouvez vous adresser aux agents de classification.

SECTION 1 INTRODUCTION

Le Guide que voici fournit un cadre général et des lignes directrices pour la rédaction d'une description de poste dans le cas de la catégorie de la gestion. Etant donné que les descriptions de poste sont utilisées comme documents de base pour évaluer un poste (l'évaluation permet à son tour de déterminer le niveau de classification et la rémunération), il est essentiel qu'elles fournissent tous les renseignements requis pour évaluer la nature du travail en fonction des trois facteurs utilisés dans le plan d'évaluation des postes de la catégorie de la gestion, soit :

la compétence

connaissances et compétence techniques et spécialisées
requisés dans les domaines de la gestion et des relations
humaines pour accomplir les tâches de façon entièrement
satisfaisante;

l'initiative créatrice

degré d'autonomie et de complexité du raisonnement
requis pour résoudre les problèmes;

la finalité

mesure dans laquelle le titulaire du poste est tenu
responsable de ses actions et des répercussions de celles-ci.
Une description de poste ne constitue pas un cadre rigide. En fait, c'est justement
parce que la nature des fonctions d'un poste change que les descriptions de poste
doivent être mises à jour périodiquement. Toutefois, il n'existe pas de solution
miracle pour rédiger une bonne description de poste. Etant donné que la rédaction
exige un raisonnement clair et précis, elle constitue généralement une tâche difficile
à accomplir.

Une description de poste bien faite présente d'importants avantages.

- o Elle précise, à l'intention du titulaire et de son supérieur immédiat, la nature des fonctions et responsabilités du poste, ainsi que la situation hiérarchique du poste par rapport aux autres postes au sein de l'unité organisationnelle.
- o Elle permet au titulaire du poste et à son supérieur immédiat de s'entendre sur les buts et objectifs à atteindre.
- o Elle constitue un moyen de communication efficace pour améliorer la planification du travail et l'échange de commentaires.
- o Elle sert de point de départ pour établir des normes et critères de rendement, ainsi que pour évaluer le rendement.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 :	INTRODUCTION	Page 1
SECTION 2 :	RÉDACTION D'UNE DESCRIPTION DE POSTE	Page 3
	Première étape : Collecte des données	Page 3
	Deuxième étape : Identification du poste	Page 4
	Troisième étape: Responsabilités générales	Page 4
	Quatrième étape : Structure organisationnelle	Page 5
	Cinquième étape : Nature et portée des fonctions	Page 5
	Sixième étape : Étendue des responsabilités	Page 7
	Septième étape : Responsabilités particulières	Page 7
	Huitième étape : Rédaction de la version finale	Page 8
	et approbation	Page 8
SECTION 3 :	VÉRIFICATION	Page 9
ANNEXE A :	Liste de contrôle pour la collecte des données	Page A-1
ANNEXE B :	Exemple d'une description de poste	Page A-3

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnement et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT43-90/1990
ISBN 0-660-55757-6

Publié par : Groupe de la politique, classification
et organisation
Catégorie de la gestion
Direction de la politique du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor
Avril 1990

DES DESCRIPTIONS DE POSTES

GUIDE DE RÉDACTION

CATÉGORIE DE LA GESTION

Catégorie de la gestion

Guide de rédaction des descriptions de postes

